Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

บทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*

The Roles of Management in Human Resource Development

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (Chavalit Supasaktumrong)**

บทคัดย่อ

บทบาทด้านการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาอยู่กับผู้จัดการสายงานหลักและการบูรณาการงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ บทบาทของฝ่ายการจัดการให้ความสำคัญกับการสร้างและกระตุ้นสภาพแวดล้อมการทำงาน การมีส่วนร่วมการพัฒนา การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการ การพัฒนาความสามารถในการจัดการพนักงาน และช่วยปรับปรุงคุณภาพของเทคนิคหรือสิ่งสอดแทรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญดังกล่าวทำให้ฝ่ายการจัดการสายงานหลักต้องเข้าใจหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อแสดงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหลัก ๆ ได้แก่ บทบาทการสนับสนุนพนักงาน บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ บทบาทนักพัฒนาทุนมนุษย์ บทบาทการเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการแสดงวิสัยทัศน์ บทบาทของการเป็นผู้ให้การสนับสนุน บทบาทปกครองเชิงรุก บทบาทผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของงาน บทบาทความสามารถในการสอน บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ และบทบาทการเป็นตัวแทนการตลาด บทบาทของผู้จัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดการผลงานระดับบุคคล บทบาทการพัฒนาพนักงาน บทบาทด้านวางแผนและจัดสรรทรัพยากร บทบาทการประสานงานกลุ่ม บทบาทการจัดการผลงาน บทบาทการติดตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และ บทบาทการเป็นตัวแทนของหน่วยงาน บทบาทของผู้จัดการเกี่ยวกับการจัดการอาชีพ ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้สอนงาน บทบาทการเป็นผู้ประเมิน บทบาทการเป็นที่ปรึกษา และบทบาทการเป็นตัวแทนการอ้างอิง บทบาทของหัวหน้างานในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บทบาทในการดำเนินการโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิธีการในการฝึกอบรมในงาน การสอนงาน /การเป็นพี่เลี้ยง/การให้คำปรึกษาอาชีพและการพัฒนาพนักงานและผู้มีส่วนร่วมสายงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาท

* วัตถุประสงค์ของการเขียนบทความวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรของสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

The purpose of writing article for the Human resource management and development knowledge and the development of teaching and the development human resource management curriculum.

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
อีเมล์: alit2001@hotmail.com

Lecturer at Human Resource Management major, Faculty of Management Science, Thepsatri Rajabhat University.

ด้านการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับมีความเหมือนและความแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะของบทความนี้คือ ประการแรก งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมุ่งเน้นการมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการตัดสินใจ ประการที่สอง คือ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความเชื่อมั่นต่อการแสดงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลในองค์การมากขึ้น ประการที่สาม คือ การอบรมให้บุคคลในองค์การมีอำนาจในการตัดสินใจ การใช้ภาษาและการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมุ่งเน้นการบรรลุไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และประการสุดท้าย คือ สนับสนุนให้มีการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาและการดำเนินการเตรียมหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ

คำสำคัญ : การจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The roles of management in human resource development is importance in organization because the devolution of human resource development practices to line managers and the integrations of human resource development with business strategy. The roles of management in human resource development have several importance; creating and stimulating the appropriate work environment, transformation role of the manager, competence in managing people, management help improve the quality of human resource development interventions. This importance presented line manager must understand human resource functions for presentation human resource development; the major functions as employee advocate, functional expert, human capital developer, strategic partner and human resource leader. Chief executive officer plays roles of management in human resource development; vision is a clear direction for learning, sponsor, governor, subject-matter expert, faculty is teaching programs, facilitator, marketing agent. Manager plays roles of management in human resource development; manage individual performance, develop employee, plan and allocate resource, coordinate interdependent group, manage group performance, monitor the business environment, represent one's work unit further more manager plays roles of career development; coacher, appraiser, adviser, and referral agent. Supervisors roles in human resource development play implements human resource development programs and procedures, on-the-job training (OJT), coaching/mentoring/ counseling, career and employee development, and a "front-line participant in human resource development. Management roles in human resource development each level are similar and different that is important to help develop the organization and human resources to sustainable competition.

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

The recommendation of this article: first, a research on the role of management in human resource development should focus on the empirical evidence used in human resource development for decision making; second, managers need to be more confident about the role of human resource management in the organization; third, training people in the organization have the power to make decisions, use language and work to be more flexible and focus on achieving to goals. finally, encourage ongoing communication and action new ways to work and preparing for new working directions.

Keywords: Management, Human resource development

บทนำ

ปัจจุบันบทบาทด้านการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทูแกน (Tulgan) กล่าวว่าบทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องของ “สงครามคนเก่ง (War for talent)” ดังนั้นองค์การต้องคำนึงถึงการรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งความคาดหวังของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นหน้าที่ของผู้จัดการแต่ละฝ่ายในองค์การ พนักงานที่ดีที่สุดมักจะออกจากองค์การ หากเรื่องที่พนักงานสนใจและให้ความสำคัญนั้น องค์การไม่สามารถจัดหามาให้พนักงานเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลหลักที่พนักงานออกจากงาน คือความไม่พอใจในทักษะและความเก่งของพนักงานว่าจะมีการพัฒนาไปได้อย่างไร ในทิศทางใด อันเนื่องมาจากความด้อยคุณภาพของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดการสายงานหลัก ในการนี้ผู้จัดการสายงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการพัฒนาให้กับพนักงาน (Siugzdiniene, 2008)

บทความนี้ผู้เขียนเริ่มด้วยการตั้งคำถามแรกว่าทำไมฝ่ายการจัดการต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการจัดการในส่วนของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) แล้วตั้งคำถามต่อไปว่า อะไรคือบทบาทของฝ่ายการจัดการในส่วนของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีความแตกต่างอะไรเกิดขึ้นบ้าง และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นอกจากนั้น บทความนี้แบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ CEO ผู้จัดการระดับกลาง และหัวหน้างานและหรือผู้จัดการสายงานหลัก (ปฏิบัติการ) สิ่งเหล่านี้อธิบายถึงบทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหารแต่ละระดับขององค์การ

ทำไมฝ่ายการจัดการต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการจัดการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายการจัดการต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลประการแรกคือ การปรับเปลี่ยนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาอยู่กับผู้จัดการสายงานหลักและการบูรณาการงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือการเกิดขึ้นของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic human resource development: SHRD) เหตุผลประการที่สองคือ บทบาทของฝ่ายการจัดการในการให้ความสำคัญกับ

การสร้างและกระตุ้นสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ เหตุผลประการที่สาม คือ ฝ่ายการจัดการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการและนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการจัดการกับพนักงานในองค์การ อันเป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และเหตุผลประการสุดท้าย ฝ่ายการจัดการช่วยปรับปรุงคุณภาพของเทคนิคหรือสิ่งสอดแทรก (Interventions) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการลดช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลการปฏิบัติงานขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล (Siugzdiniene, 2008) จากเหตุผลข้างต้นดังที่กล่าวมา ฝ่ายการจัดการต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน เพื่อนำไปสู่การแสดงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบต่างๆ ของบทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ / ปี	รูปแบบบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์	เหตุผลของความแตกต่างในแต่ละบทบาท
Legge (1978) [Guest and King (2004)]	นักนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงบางส่วน (Conformist innovator) นักนวัตกรรมสร้างความแตกต่างโดยสิ้นเชิง (Deviant innovator) นักแก้ปัญหา (Problem-solver)	หนทางในการได้รับอำนาจและอิทธิพลต่างๆ
Tyson and Fell (1986) [Monks (1993)]	เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Clerk of the works) ผู้จัดการตามสัญญา (Contracts manager) สถาปนิกหรือนักออกแบบ (Architect)	1. ช่วงเวลาในการตัดสินใจ 2. ระดับในการใช้ดุลยพินิจ 3. การมีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
Storey (1992) [Caldwell (2003)]	ผู้ให้บริการ (Service provider) ผู้ออกกฎ (Regulator) ผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) การกำหนดการเปลี่ยนแปลง (Change-maker)	1. ระดับกลยุทธ์ หรือ ยุทธวิธีที่ใช้ 2. ระดับการแทรกแซงหรือเทคนิค

Wilkinson and Marchington (1994) [Procter and Currie (1999)]	ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำสัญญาภายใน (Internal contractor) ผู้ชักจูงแอบแฝง (Hidden persuader) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)	1.ระดับการบังคับบัญชา: ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 2.รายละเอียดในการปฏิบัติงาน: มากหรือน้อย
Ulrich (1998) Ulrich and Brockbank (2005)	สนับสนุนพนักงาน (Employee advocate) นักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital developer)	1. จุดเน้นของบทบาทหน้าที่และกรอบระยะเวลา 2. กระบวนการในการจัดการหรือทรัพยากรมนุษย์
[Francis and Keegan (2006)]	ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Functional expert)	
นักวิชาการ / ปี	รูปแบบบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์	เหตุผลของความแตกต่างในแต่ละบทบาท
	พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) ผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR leader)	

ที่มา: Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (4 ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าฝ่ายการจัดการต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Marchington & Wilkinson, 2008) เพื่อนำไปสู่การแสดงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทบาทการสนับสนุนพนักงาน (Employee advocate) บทบาทนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทการเป็นกระบอกเสียงสำหรับพนักงาน การเป็นตัวแทนร่วมกับผู้จัดการอาวุโส การเอาใจใส่กับทีมงานและการทำงานเพื่อปรับปรุงการสนับสนุนการสร้างการให้คำมั่นสัญญาและความผูกพันต่อองค์การ อูริช (Ulrich, 2005 ,p.26) กล่าวว่า บทบาทด้านนี้เป็นบทบาทสำคัญสำหรับหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์และเป็นมากกว่าหน้าต่างในห้องแต่งตัว ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การว่าจะทำอย่างไรกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน การจัดการความ

หลากหลาย (Managing diversity) และการขจัดการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) ในองค์การ เมื่อพบว่าองค์การเลือกปฏิบัติกับพนักงานบางคน อย่างไรก็ตามบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการคำนึงถึงการจัดการกับงานที่ยากขององค์การ เช่น การโยกย้ายพนักงานเมื่อเกิดความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Functional expert) บทบาทนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นมืออาชีพที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาคนที่สามารถช่วยเหลือพนักงานและองค์การในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ อูริชและบรอคแบงค์ (Ulrich & Brockbank, 2005 cite by Marchington & Wilkinson, 2008) เน้นว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติงานพื้นฐาน เช่น การสรรหา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล เช่นเดียวกับงานต่าง ๆ ที่มีผลกระทบเกิดขึ้นต่อองค์การในการจัดการคนภายใต้การควบคุมของผู้เชี่ยวชาญทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานสามารถดำเนินการหลายระดับของโครงสร้างการบริหาร สิ่งเหล่านี้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงกระบวนการ เช่น มีศูนย์บริการโทรศัพท์และการร่วมกันดำเนินงานให้บริการที่เกี่ยวข้องกับงาน ตัวอย่างเช่น การบริหารเงินเดือนและทะเบียนบุคลากร อูริช (Ulrich, 1998, p.129 cite by Marchington & Wilkinson, 2008) กล่าวว่าความสำเร็จในบทบาทนี้ สามารถช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทและสถานภาพที่สูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในงานทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นการเปิดประตูสู่การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีจุดเน้นสำคัญคือ ผู้เชี่ยวชาญทรัพยากรมนุษย์ต้องติดตามผลการวิจัยทางการจัดการธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอด้วยการอ่านวารสารและเข้าร่วมประชุม เพื่อซึมซับและถ่ายทอดความรู้และแสวงหาความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง

บทบาทนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital developer) เป็นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเน้นย้ำความต้องการการพิจารณาตัวบุคคลอันเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและมุ่งเน้นการปฏิบัติและกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลพัฒนาบทบาทในอนาคตภายในองค์การ เช่น การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ รวมถึงการสอนงานพนักงาน แม้ว่าส่วนใหญ่กิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับบุคคลแล้ว ยังอาจต้องการนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในการช่วยสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานเชิงรุก เฉกเช่นเดียวกับการสอนกีฬาหรือดนตรีต้องพัฒนาแต่ละบุคคลและทีมไปพร้อม ๆ กัน

บทบาทการเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) บทบาทนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานหลักทุกระดับในการสร้างและใช้กลยุทธ์นี้ ประเด็นนี้มีมุมมองอยู่สามลักษณะด้วยกัน คือ การสนับสนุนการการตั้งคำถามที่ยาก ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และความสามารถขององค์การที่จะนำมาปฏิบัติ การมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ความเชี่ยวชาญที่จะช่วยจัดการความต้องการของลูกค้าและวิธีการขององค์การและผู้นำในการยกมาตรฐานของการคิดเชิงยุทธศาสตร์การจัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องแสดงบทบาทสำคัญในการกำหนด “สถาปัตยกรรมองค์การ (Organizational architecture)” รวมทั้งดำเนินการ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ตรวจสอบและปรับปรุงใหม่ในส่วนที่องค์การต้องการแก้ไขหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังแสดงถึงการทำหน้าที่ในการสร้างระบบและกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานที่จะช่วยให้
องค์การประสบความสำเร็จ

บทบาทการเป็นผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) การทำงานเป็นเรื่องการปรับปรุงองค์การทั้งหมด ผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องแสดงคุณค่าและความเป็นเจ้าของในงานทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาพนักงานให้ทำงานเพื่อตนเองและสนับสนุนการตัดสินใจขององค์การ ต้องได้รับความเคารพและความน่าเชื่อถือในการจัดการ เพื่อที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ ผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมั่นใจว่าการทำงานของตัวเองทำงานได้ดีและมีความจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่างานดั้งเดิมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม และการจัดการผลการปฏิบัติงานได้นำมาใช้ในการทำงานอย่างมืออาชีพตลอดทั่วทั้งองค์การ อูริช (Ulrich , 2005, p.28 cite by Marchington & Wilkinson, 2008) เชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์ สามารถเพิ่มมูลค่ามากขึ้น เมื่อมีโครงสร้างงานแบบบูรณาการหน้าที่งานไม่ใช่แยกส่วนงานออกจากกัน เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาและการคัดเลือก การจัดการผลตอบแทนและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Noe (2002) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) มีบทบาทสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในองค์การ CEO แสดงบทบาทความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

บทบาทแรก คือ บทบาทในการแสดงวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับการเรียนรู้ บทบาทที่สอง คือ บทบาทของการเป็นผู้ให้การสนับสนุนคือ ให้การสนับสนุนทรัพยากรและการสร้างความผูกพันสำหรับการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ บทบาทที่สาม คือ บทบาทการปกครอง คือ บทบาทปกครองเชิงรุกในการเรียนรู้ทั้งการทบทวนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัดการฝึกอบรม บทบาทที่สี่ คือ บทบาทผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของงาน คือการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ใหม่สำหรับองค์การ บทบาทที่ห้า คือ บทบาทความสามารถในการสอนหรือเตรียมทรัพยากรเพื่อการออนไลน์ บทบาทที่หก คือ ผู้เรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดรูปแบบสำหรับการเรียนรู้ทั้งองค์การและแสดงความสนใจที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา และบทบาทสุดท้าย คือ บทบาทการเป็นตัวแทนการตลาด ในการส่งเสริมความมุ่งมั่นขององค์การเพื่อการเรียนรู้ การกล่าวคำปราศรัย รายงานประจำปี การสัมภาษณ์และการใช้เครื่องมือประชาสัมพันธ์อื่นๆ

บทบาทของผู้จัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Noe (2002) อธิบายว่า ผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

บทบาทแรก คือ บทบาทการจัดการผลงานระดับบุคคล กล่าวคือ การกระตุ้นพนักงานให้มีการเปลี่ยนแปลงผลงาน การให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน และการติดตามกิจกรรมการฝึกอบรม บทบาทที่สอง คือ บทบาทการพัฒนาพนักงาน เป็นบทบาทเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และเตรียมการให้พนักงานมีความ

เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน บทบาทที่สาม คือ บทบาทด้านวางแผนและจัดสรรทรัพยากร คือการแปลงแผนยุทธศาสตร์ในการมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายสำหรับการจัดทำโครงการต่าง ๆ บทบาทที่สี่ คือ บทบาทการประสานงานกลุ่มอย่างเป็นอิสระ คือ การชักชวนหน่วยงานอื่นเพื่อเตรียมดำเนินการในเรื่องของทรัพยากรทางการบริหาร โดยกลุ่มการทำงานต้องเข้าใจเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานอื่น ๆ บทบาทที่ห้า คือ บทบาทการจัดการผลงานกลุ่ม คือการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบพบปะหารือกับผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ เพื่อหารือเกี่ยวกับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของแต่ละกลุ่ม อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ บทบาทที่หก คือ บทบาทการติดตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีส่วนร่วมในการค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และบทบาทสุดท้าย คือ บทบาทการเป็นตัวแทนของหน่วยงาน คือพัฒนาความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับความต้องการของกลุ่มงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มทำงานกลุ่มอื่น ๆ นอกจากนั้น บทบาทของผู้จัดการสายงานหลักในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การหารือเกี่ยวกับผลงานเป็นระยะ ๆ รวมทั้งการพัฒนาความต้องการการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเป็นหุ้นส่วนกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ การแสดงความสนใจและการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานประจำวัน การอบรมและการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา ท้ายที่สุดคือ การแสดงบทบาทมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของผู้จัดการเกี่ยวกับการจัดการอาชีพ

ผู้จัดการจำเป็นจะต้องแสดงบทบาทการจัดการอาชีพ 4 บทบาท ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ บทบาทแรกคือ บทบาทของการเป็นผู้สอนงาน (Coacher) มีลักษณะเป็นผู้ฟัง ชี้แจง ตั้งคำถามแทรกและกำหนดอาชีพให้พนักงาน บทบาทที่สองคือ บทบาทการเป็น ผู้ประเมิน (Appraiser) มีลักษณะคือ ให้ข้อเสนอแนะ ชี้แจงมาตรฐานการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบงานให้ชัดเจน บทบาทที่สามคือ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Adviser) มีลักษณะคือ ผู้สร้างทางเลือกในการปฏิบัติงาน ช่วยกำหนดเป้าหมาย ให้ข้อเสนอแนะและให้คำแนะนำ และบทบาทสุดท้ายคือ บทบาทการเป็นตัวแทนการอ้างอิง (Referral agent) มีลักษณะคือเป็นผู้ปรึกษากับพนักงานเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการและการเชื่อมโยงพนักงานในองค์กรและทรัพยากรที่มีอยู่ (Werner และ DeSimone, 2012, p. 416)

บทบาทของหัวหน้างานในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวหน้างานแสดงบทบาทสำคัญในการดำเนินการโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิธีการในการฝึกอบรมในงาน (On the job-training: OJT) การสอนงาน (Coaching)/การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)/การให้คำปรึกษาอาชีพ (Consulting) และการพัฒนาพนักงานและผู้มีส่วนร่วมสายงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Werner & DeSimone, 2009, 2012) นอกจากนั้น บทบาทที่สำคัญของหัวหน้างานคือบทบาทของการเป็นผู้สอนงานกล่าวคือ หัวหน้างานจะกระตุ้นความสำเร็จของกลุ่ม ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในมือทั้งหมดด้วยการเปิด

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

โอกาสให้สอนงานและให้คำปรึกษา มีอำนาจในการดำเนินการสอนงาน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Werner & DeSimone, 2009, p. 318, 2012, p. 365)

บทบาทการจัดการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดีลาฮาเย (Delahaye, 2005) กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างาน ผู้จัดการระดับกลางและระดับสูงในการแสดงบทบาทเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับและดำเนินบทบาททั้งทางตรงและทางอ้อม มีดังต่อไปนี้

บทบาทแรก คือ การสร้างความรู้ใหม่โดยกระบวนการสร้างความรู้คือ กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization) การรวมเข้าด้วยกัน (Combination) กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization) และกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) บทบาทที่สอง คือ การระบุและนำความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit knowledge) ภายนอกองค์การมาใช้ในการจัดการความรู้ บทบาทที่สาม คือ การเผยแพร่ความรู้ในองค์การประกอบไปด้วยสี่ขั้นตอน คือ การตรวจสอบ การออกแบบ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล บทบาทที่สี่ คือ การรักษาทรัพยากรความรู้ผ่านกระบวนการทั้งสี่ขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้ว บทบาทที่ห้า คือ การตระหนักถึงความแตกต่างองค์การของระบบพื้นฐานสองระบบ คือ การพัฒนาระบบดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimate) และขจัดระบบที่ไม่โปร่งใส ไม่ชัดเจนในการดำเนินงาน (Shadow) โดยให้ความช่วยเหลือผู้จัดการในการจัดการทั้งสองระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบทบาทสุดท้าย คือ การดำเนินการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม โดยใช้แบบจำลองการเติบโตของกลุ่ม ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ การแสดงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การกลายเป็นองค์การที่แข็งแกร่งและทำงานได้ทุกส่วนขององค์การและกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์การคืออะไร

ความเป็นจริงบทบาทของฝ่ายการจัดการยังไม่ได้แสดงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากนัก อันเนื่องจากระดับการมีส่วนร่วมและการร่วมมือกับพันธมิตร รวมทั้งความร่วมมือระหว่างผู้จัดการสายงานหลักและผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีน้อย นอกจากนั้นผู้จัดการสายงานหลักขาดการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานหรือการพัฒนาอาชีพ อีกทั้งการจุดประกายการเรียนรู้และความต้องการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการสนับสนุนน้อยมาก นอกจากนั้นผู้จัดการสายงานหลัก ไม่มีเวลาและยังมีข้อจำกัดกับในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย (Siugzdiniene, 2008)

ในหลายๆ องค์การ ไม่ได้พิจารณาและให้ความสำคัญกับแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual development plan: IDP) ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ระดับของการจัดการ รวมทั้งเมื่อพิจารณามุมมองของ CEO ทางด้านลบที่มีต่อการใช้เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีมุมมองหลายประการดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551, น. 46-50)

ประการแรก มองว่าเป็นระบบที่ไม่จำเป็นต่อการสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ไม่สามารถส่งผลให้เป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ ประการที่สอง มองว่าเป็นระบบที่ใช้งบประมาณโดยใช่เหตุ กล่าวคือ การลงทุนไปกับเครื่องมือต่างๆ ไม่สามารถเห็นผลได้ในเชิงรูปธรรม ในทางกลับกันควรนำงบประมาณไปลงทุนกับเครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ที่จับต้องได้ เพราะการลงทุนกับสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปใช้ต่อได้หรือทำให้เกิดผลผลิตที่ชัดเจนกว่า และประการที่สาม มองว่าเป็นระบบที่ใช้ระยะเวลายาวนาน กล่าวคือ เครื่องมือไม่ดี ใช้ไม่ได้เสียเงินโดยใช่เหตุ มองภาพลบต่อการนำเอาระบบการพัฒนาในเรื่องต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

จากมุมมองข้างต้นกล่าวได้ว่าองค์การมี CEO ที่ไม่สนใจและไม่ใส่ใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยพอใจแต่เพียงผลประกอบการขององค์การ ผลงานที่ไม่เคยทำได้ หรือทำได้อยู่ในปัจจุบันเท่านั้น ไม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ผลเสียดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์การระดับหน่วยงานและระดับพนักงานในที่สุด

วิธีการปิดช่องว่าง (Gap) ทำได้อย่างไร

แนวทางในการปิดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ มีหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก การหารือเกี่ยวกับผลงานเป็นระยะ ๆ และการกำหนดความต้องการการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สอง การเป็นพันธมิตรกับผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สาม การแสดงความสนใจและการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการทำงานประจำวัน ประการที่สี่ การอบรมและการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประการสุดท้าย การกระตุ้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Siugzdiniene, 2008)

นอกจากนั้น การแสดงบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการสายงานหลักต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างผลงานขององค์การมีอยู่สี่แนวทาง แนวทางแรกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสดงบทบาทในการเป็นนักปฏิบัติ (HR Practitioners) เป็นบุคคลที่ไม่เพียงแต่สัมผัสงานต่างๆ ในเชิงพาณิชย์ และทราบวิธีการดำเนินงานของธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการเกี่ยวกับสวัสดิการหรือสิทธิของลูกจ้าง ซึ่งบางครั้งอาจขัดแย้งกับเป้าหมายทางธุรกิจได้ แนวทางที่สอง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองเห็นข้อจำกัดการมีอิสระของผู้จัดการสายงานหลักในการตัดสินใจ สิ่งที่เห็นได้ชัดที่สุดเกี่ยวกับข้อจำกัดคือ ความคับข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกฎหมายหรือข้อจำกัดของสหภาพแรงงานหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน แนวทางที่สาม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ตอบสนองและชะลอการดำเนินการการตรวจสอบทางเลือกอย่างละเอียดมากกว่าดำเนินการอย่างทันทีทันใด (Cunningham, 1999)

แนวทางสุดท้ายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงปฏิบัติ (HR Practitioners) ต้องแสดงบทบาทในการวิจารณ์และการส่งเสริมนโยบายที่อาจจะต้องมีการปรับทฤษฎีอยู่บ้าง แต่ยากที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความไม่เหมาะสมในสถานที่ทำงาน (Marchington & Wilkinson 2008) รวมทั้งการแสดงบทบาทของผู้จัดการสาย

งานหลักในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพัฒนา โดยผ่านการแสดงหลาย ๆ บทบาท เช่น บทบาทการให้คำแนะนำการฝึกอบรม การสนับสนุนผู้รับมอบอำนาจโดยตรงหรือโดยการแต่งตั้ง “เพื่อนคู่หูรู้ใจ (Buddy)” ในการเข้ามาสนับสนุนโครงสร้างการทำงาน การส่งมอบโอกาสในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสอนงานและการชี้แนะ และสนับสนุนคนที่มีผลงานไม่ดีให้ทบทวนผลงานของตนเองและการยอมรับแผนการพัฒนาและการเข้าไปรับผิดชอบกิจกรรมของทีมงาน ทีมโครงการ การแบ่งปันความรู้และการแก้ปัญหากลุ่มงาน (Purcell & Hutchinson, 2007)

ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา

บทความนี้มุ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่หลายประการ กล่าวคือ ประการแรกคือ งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมุ่งเน้นการมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการตัดสินใจ อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Building trust) ประการที่สอง คือ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความเชื่อมั่นต่อการแสดงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลในองค์การมากขึ้น เพื่อให้พนักงานในองค์การยอมรับในบทบาทที่ตนเองแสดงออก ประการที่สาม คือ การอบรมให้บุคคลในองค์การมีอำนาจในการตัดสินใจการใช้ภาษาและการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมุ่งเน้นการบรรลุไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ประการสุดท้าย คือ สนับสนุนให้มีการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาและการดำเนินการในการเตรียมหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ จากข้อเสนอแนะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบทบาทของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์การและฝ่ายการจัดการต้องให้ความสำคัญและนำเสนองานของตนเองต่อพนักงานในองค์การทุกระดับให้มากยิ่งขึ้น อันเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive adventives) กับองค์การอื่น ๆ และเพื่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคลากรและองค์การ

สรุป

บทบาทของผู้จัดการสายงานหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การ เนื่องมาจากงานที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน อาทิ การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการคิดเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ ทำให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้จัดการสายงานหลักจึงต้องแสดงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น กล่าวคือ ผู้จัดการสายงานหลักต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุนพนักงานผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ นักพัฒนาทุนมนุษย์ การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ และผู้นำในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาแต่ละระดับแล้ว ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงบทบาทในการแสดงวิสัยทัศน์ ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน การเป็นนักปกครองเชิงรุก การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน การสอนงานและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ รวมทั้งการเป็นตัวแทนทางการตลาด ในระดับผู้จัดการ ต้องแสดงบทบาทจัดการผลงานระดับบุคคลและกลุ่ม การมอบหมายงาน การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร ประสานงาน ติดตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการเป็นตัวแทนของหน่วยงาน หารือเกี่ยวกับผลงาน พัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทในการพัฒนาอาชีพ ระดับหัวหน้างานของแต่ละสายงาน ต้องแสดงบทบาทในการดำเนินโครงการพัฒนาอาชีพให้เห็น

เป็นรูปธรรมและการเป็นผู้สอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง การแสดงบทบาทของผู้บริหารแต่ละระดับดังกล่าว ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาและสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ภาษาต่างประเทศ

Cunningham, I., & Hyman,J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel? **Personnel Review,** *28* (1/2), 9-27.

Delahaye, B. L. (2005). **Human Resource Development Adult learning and knowledge management**. (2 ed.). Australia: John Wiley & Sons Australia.

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). **Human Resource Management at Work: People Management and Development**. (4 ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Noe, R. A. (2002). **Employee Training and Development.** (2 ed.). Boston McGraw-Hill/Irwin.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). **Learning and the Line: The role of the line manager in learning and development**. London (Publication. Retrieved 16,Nov,2009, from CIPD: http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments

Siugzdiniene, J. (2008). **Line Manager involvement in Human Resource Development (Publication)**. Retrieved Nov,16 2009: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_J.Siugzdiniene_. p.32-37.pdf.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). **Human Resource Development**. (5 ed.). Singapore: Thomson Learning.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). **Human Resource Development**. (6 ed.). Singapore: Thomson Learning.